

פרק ראשון: מהי בקרה מודיעינית?

"מדובר בהרבה יותר מתרגיל אינטלקטואלי, זה בלי מאוד חשוב שעומד לרשותנו",

אל"ם רני פלד, רמ"ח הבקרה

אם מנגנון כלשהו נחשב לבעל ערך מקצועי, מחויב שתהיה לו שיטה. הבעיה בהצגת כללי "עשה" ו"אל תעשה" למלאכה כמו הבקרה היא שבהגדרה הדבר סותר את רוח הבקרה - לחשוב באופן אחר על בעיות. על פניו, ההליכה אחרי דפוס מוגדר מגבילה את מי שבא לאתגר קיבעון. בכל זאת נרצה להציע סדר וארגון לעשייה, שכן אחרת קשה להגדיר אותה.

המסקנה הראשונה היא שהשיטה המוצעת צריכה להיות מצד אחד מספיק מפורטת כדי שאלה שעוסקים בה יראו בה תקן מקצועי, ומצד אחר רחבה וגמישה דיה כדי לתת דרגות חופש לניתוח. על כן בפרק זה נצלול פחות לעשרות הטכניקות הנהוגות בעולם המחקר, ומתוארות באופן מפורט במדריכים האמריקניים והבריטיים העוסקים בחשיבה ביקורתית במסגרות הצבאיות.

המסקנה השנייה נוגעת בשאלה האם דרך העשייה המומלצת איננה בכלל עניין של העדפה אישית. במהלך השנים כתבו רבים מרמ"חי הבקרה באמ"ן כיצד לעשות את הבקרה. הם העבירו הרצאות והדרכות, לארגון ולאנשיהם, התראיינו באמצעי התקשורת ואף פרסמו מאמרים בכתבי עת. אולם בכל סידור שכזה יש הרבה מהתפיסה והסגנון האישיים של כל אחד ואחד מנושאי התפקידים. מה שנציג להלן משקף בסופו של יום את ההבנה הרחבה שלנו בנושא, לאחר מעבר על כלל הגישות ובנושא.

טכניקות לניתוח מודיעיני

חלק מהעקרונות או הגישות של עשיית הבקרה נופלים בהגדרות של הספרות המודיעינית כ"טכניקות מחקר מובנות" (Structured Analysis Techqnic). למשל ריצ'רדס הויירס ורנדולף פירסון מכנסים בספרם בסל אחד את הטכניקות של "צוות אדום", "תא אדום", "צוותים מתחרים" ו"פרקליט השטן".¹⁰ מבט על

מפת הטכניקות, והשוואה לתיק העבודות של מחלקת הבקרה במשך השנים, מגלה כי המחלקה השתמשה במגוון שיטות רחב באותו סל, ובהן: "בדיקת הנחות", "אנלוגיות והשוואות", "ניתוח לאחר אירוע", "השערות מתחרות", "עתידים אפשריים" ועוד.

באופן דומה, בחינה של הספרות המקצועית המערבית העוסקת בעבודת "צוות אדום" ממחישה כי חשיבה ביקורתית כרוכה בהפעלת מגוון כלים. הבריטים מונים למשל טכניקות ספציפיות שיש להשתמש בהן כאשר מנתחים תפיסה (להבדיל מתוכניות אופרטיביות). האמריקנים מקדישים חלק ניכר מ"מדריך הצוות האדום" שלהם, לתיאור מגוון רחב של טכניקות ניתוח.

אם כך, מה מייחד את פעולת הבקרה, שהרי לכאורה כל אנליסט יכול וצריך ליישם את אותן טכניקות, ולחילופין הבקרה פועלת בטכניקות הקשורות לעבודת מחקר מן השורה? מהי מערכת הכללים והעקרונות הייחודית לעשיית בקרה? כדי לענות נציע מסגרת פשוטה הנוגעת בשלוש החלטות שצריכות להתקבל מול כל משימה של הבקרה: הראשונה קשורה לאופי הניתוח: עיסוק בפרטים או בתמונה הרחבה? השנייה היא מה עמדת המוצא של טיעוני הבקרה ביחס לעמדת המחקר או מושא הבקרה? השלישית - על מה, כמה ואיך לפרסם כדי שהבקרה תוטמע נכון.

החלטה ראשונה: עיסוק בפרטים או בתמונה

הרחבה?

המסורת של הניתוח המודיעיני, ולהתרשמותו מרבית הכתיבה עליו, נוטה מאוד לניתוח עובדתי. עניינה של גישה זו הוא שקיימת "אמת", או כמאמרו של יהושפט הרכבי המודיעין הוא "מוסד לבירור המציאות". לשון אחר: לשאלות שחוקרי המודיעין מציגים יש תשובה. דרך חשיפתה של אמת זו היא באמצעות בירור עובדות והסקת מסקנות. כלומר הפעלת זרועות האיסוף השונות, וצבירת תצפיות על תופעות תוך חיבורן לגופי מידע וידע קודמים, מאפשרת לפרשן נכונה ולהגיע לתשובה. מעמדו של הקמ"ן בהקשר זה דומה למדען שמתבונן על הטבע - אובייקטיבי ובלתי מתערב. הוא מתאר את המציאות ונמנע מלהשפיע עליה, שהרי כך עלול להטות את שיפוטו.

תפיסת "הסימנים המעידים" על היערכות צבא למתקפה היא דוגמה קלסית. נניח שמדינה מסוימת קיבלה החלטה לבצע מתקפה על ישראל. החלטה כזו רוויה סימנים מעידים למלחמה. למשל, היא צריכה לצבור סדר כוחות מסוים למתקפה (חי"ר, שריון, אוויר והגנה אווירית), להשמיש מערכי אמל"ח, להפעיל יכולות לוגיסטיות תומכות (דלק, מזון, רפואה), להכשיר צירים שיאפשרו פעולה מהירה, לבנות דעת קהל פנימית וחיצונית, להסיט תקציבים ולעיתים לקבל אישור מגורמים חיצוניים (מעצמה). צבר של צעדים שכאלה יכול להוביל למסקנה כי צפויה מלחמה במועד נתון. תפקיד הקמ"ן במסגרת שכזו הוא להתריע בעוד מועד על אפשרות יציאה למלחמה, ולהניח לפתחו של מקבל ההחלטות את ההחלטה על אופן ההיערכות המיטבי.

בראשית שנות האלפיים הופיעה בישראל ביקורת מודיעינית על הגישה הפוזיטיביסטית למודיעין. היא הייתה קשורה, בין היתר, לשינוי אופי העימותים שחווה צה"ל, ולתפקידו של המודיעין. ביקורת זו הייתה קשורה בטבורה לכניסת תורת המערכות והחשיבה העיצובית לצה"ל באותה עת, שהציעה זווית הסתכלות אחרת על הניתוח המודיעיני. בפשטות, היא גרסה כי מה שהמודיעין עושה הוא לסייע למקבל ההחלטות, על בסיס תובנותיו, לראות כיצד ניתן לעצב את המציאות העתידית בהתאם למטרותיו. בבואו לעשות כן, הוא איננו משוחרר מהראייה של הצד הישראלי. הוא מפרש את המציאות עם מערכת ההבנות שנוגעות אליו, ומצביע על דרכים לשנות את המציאות.

אין זה המקום לשפוט בין הגישות האמורות. שתיהן מכילות תבונה רבה ונקודות חולשה. אפשר לפעול בשתי הגישות לפי ההקשר והצורך. אולם לבקרה הנ גזרות החלטה ראשונה חשובה. מה תהיה הגישה שתאומץ כאשר כותב של דוח בקרה יבוא לאתגר את הארגון בסוגיה מסוימת? האם יבחר לנסות לעסוק בראיות, או בהבניה המערכתית?

אפשר להציג דילמה זו דרך דוגמה. שאלה מרכזית שבה עסק המודיעין הישראלי בראשית שנות האלפיים הייתה האם האנתפאדה השנייה פרצה כפועל יוצא מכוונת מכוון של ערפאת. שני מחנות הסתמנו באותה עת בתוך אמ"ן ובקהילת המודיעין (בין שירות הביטחון לאמ"ן). היו שגרסו כי ערפאת יזם וכיוון את העימות, וניצל את עלייתו של אריאל שרון (אז ראש האופוזיציה) להר הבית כדי לחולל משבר לצורך השגת הישגים מדיניים. מולם היו שגרסו כי ערפאת נגרר

אחר הדינמיקה ולא חתר למשבר באופן יזום. לתיאור מציאות זו הייתה השפעה דרמטית על הנרטיב שגובש בנושא בציבוריות הישראלית, ובסופו של יום על הפעולות שנקטו כנגד הרשות הפלסטינית וערפאת עצמו.

בטור שפרסם יוסי בן ארי, בכיר לשעבר באמ"ן, במלאת עשרים שנים לאנתפאדה השנייה, הוא פורס עבודת בקרה שביצע בנושא באותה תקופה.¹¹ הוא תיאר כי הסתגר בחדר במשך כחודש, ובחן בקפידה כל בדל ראייה מודיעינית. הוא חיפש הוכחה שערפאת הורה לבצע פיגועים או להניע את האנתפאדה, אך לא מצא לכך עדות. מכאן הייתה מסקנתו כי אין צדק כלל ועיקר בטענת ראשות אמ"ן כי ערפאת הוא מחולל האירועים. מתיאור זה (ללא קשר לצדקת הטענות או לשאלה אם מדובר בפער איסופי) ברור למדי כי עבודת הבקרה שערך בן ארי הייתה בגישה אמפירית. הווי אומר הוא בחר להתמודד עם הערכת אמ"ן על-ידי בדיקת הראיות, ומציאת כאלה המאוששות או מפריכות טענה מסוימת.

החלטה שנייה: מהי העמדה אל מול המחקר?

במאמר שכתבו שני אנשי מחלקת הבקרה ב-2017, פרסו השניים גישות אחדות לבקרה מודיעינית שהתעצבו במהלך השנים, גם אם לא באופן פורמלי.¹² אנו מאמצים ומרחיבים את ההמשגות שלהם שבבסיסן בחירה פשוטה - איך הטענות הבקרתיות מתמקם בהשוואה לטיעון המודיעיני המוביל:

גישת "האיפכא מסתברא" ("devil's advocate") נחשבה במשך שנים כ"מוצר הדגל" של מחלקת הבקרה. לא לחינם מכונה מחלקת הבקרה "מחלקת האיפכא", ויש כאלה הרואים זהות בין מחלקת הבקרה לחשיבה מוכוונת איפכא כל העת. מהותה של גישה זו היא לבחור טענות הופכי באופן מוחלט לטיעון המודיעיני השולט. למשל אם חטיבת המחקר של אמ"ן תעריך כי "אין בכוונת חמאס לפתוח בסבב לחימה בקיץ הקרוב", ה"איפכא" תקבע כי "בכוונת חמאס לפתוח בסבב לחימה בקיץ הקרוב". מכאן והלאה תאסוף הבקרה כל תצפית, הנחה וטיעון הרלוונטיים להצגת תזה שלמה ומלאה לתמיכה בטיעון זה. בעשותה כן תתעלם מכל ראייה סותרת, במטרה להציג תזה קוטבית ושלמה. מלאכה זו תוצג בפני מקבל ההחלטות, כדי שישקול בין שני הטיעונים השלמים. לשם העניין אין זה מעניין אם היא מאמינה בתזה שהיא מציגה אם לאו. דומה הרעיון לעו"ד המייצג את הטיעון הטוב ביותר לטובת לקוחו, ומותיר לשופט להכריע בסוגיה.

11 יוסי בן ארי, "השלד בארון של האינתיפאדה השנייה", הארץ, 26 בספטמבר 2020.
 12 סא"ל ש. וסא"ל ו, הבקרה המודיעינית – יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי, מודיעין הלכה ומעשה 2, אוגוסט 2017.

גישת "הצל" ("צוות A וצוות B"). בניגוד ל"איפכא", לפי גישה זו דעת הבקרה משקפת את דעתם האוטנטית של אנשי הבקרה, המבוססת כמו דעת המחקר על כלל המידע המודיעיני הקיים, ושונה ממנה בשל פרשנות אחרת ועצמאית למידע. הבקרה בוחנת קישורים והקשרים בתהליך המחקר של ידיעות, ומפרסמת מסקנות ומשמעויות עצמאיות מדעת המחקר. לפי גישה זו, על הבקרה לשאוף לבקיאות במידע המודיעיני ברמה קרובה ככל האפשר לחוקרים האמונים על הסוגיה. הרעיון ביישום הגישה הוא של מעין חוות דעת מקבילה. אם מסקנות המחקר והבקרה זהות - מקבל ההחלטות מתחזק בהחלטתו; אם הן שונות - אפשר למקד דיון בנקודות שבהן שני הצדדים נבדלים. יתרה מכך, התחרות יוצרת לעיתים דרבון לזהירות והקפדה על מקצועיות.

גישת "החשיבה החלופית". לפי גישה זו, ייעודה של הבקרה הוא בהכרח יצירת הערכה אחרת. כלומר הבקרה צועדת בקו שונה מזה שמציגה המערכת - לא בקו מקביל ולא בקו הפוך. והמשמעות היא בעיקר הוספת שאלות מחקריות חדשות שהטיפול בהן עשוי להתברר כחסר או לקוי, ולייצר "הפתעות בסיסיות". לשון אחר: מציאת "נקודות עיוורון". אלה לרוב יהיו שייכות (בהמשגות של מטריצת ג'והרי)¹³ לשאלות שיש בהן מידע וידע אך הם אינם מגובשים בארגון לכלל הבנה ("מה שאני לא יודע שאני כבר יודע") או לשיטוט רעיוני באזורים שהמערכת טרם הבינה שאין בידה מידע עליהם ("מה שאני לא יודע שאני לא יודע").

גישת "ביקורת העמיתים". גישה זו, המוכרת במישור הארגוני כ"צוות אדום", באה לבחון את הטיעון או את התפיסה הקיימים, אך מטרתה אינה לטעון שהם מולכים למסקנה שגויה אם לאו, אלא לבחון בקפידה את הניתוח ולהעיר שלוש הערות: מה נקודות החולשה של הטיעון, מה נקודות החוזק ומה הן הנקודות שאינן בהירות? היא עשויה להציג חלופות, אך הציר שסביבו היא נעה הוא בחינת חוסן הטיעון, בדומה לנוהג של "ביקורת העמיתים" באקדמיה.

13 מטריצת ג'והרי - באנגלית Johary window - הוא מודל שהמשיגו הפסיכולוגים ג'וזף לופט והרינגטון אינגהם בשנות ה-50 של המאה ה-20. המודל מגדיר ארבעה מצבים שונים של מודעות. שר ההגנה האמריקני דונלד רמספלד עשה בשעתו שימוש פופולרי במודל, כאשר ניסה להסביר את רמת הידיעה של הממשל בנושא הנשק הבלתי קונבנציונלי בעיראק. התבטאותו נתפסה בתקשורת כסוג של מסורבלות לשונית (או התחמקות), אך בפועל שיקפה מורכבות רעיונית שברבות הימים הפכה לביטוי מקובל בחוגי המודיעין.

גישות הבקרה המרכזיות וההבדלים ביניהן

ביקורת העמיתים	חשיבה חלופית	צל	"איפכא מסתברא"	
העמקה בטיעון הקיים	טיעון אחר	טיעון מקביל	טיעון הפוך	השוואה לטיעון המוביל
שורת אבחנות	תזה שלמה	תזה שלמה	תזה שלמה	התוצר
מהפרט לכלל	מהכלל לפרט	מהפרט לכלל	מהכלל לפרט	כיוון
קפדנות	יצירתיות ודמיון	קפדנות	יצירתיות ודמיון	תכונה דומיננטית

כותבי המאמר אף הוסיפו: "במינון כזה או אחר ובהתאמות לסביבה האסטרטגית המשתנה ופרסונלית לתפיסת רמ"ח הבקרה, נהגה הבקרה לאורך השנים לפעול בכל הגישות"¹⁴.

אולם הכלל המשותף לכל הגישות הוא שהן דורשות ברובן התמקמות מול טיעון מחקרי כלשהו (הפוך, מקביל, אחר או בהעמקה בו). למשל כל מסמך "איפכא" מחייב בפורמט שלו קודם כול ניסוח של "פסקת המסתברא". כלומר ניסוח תמציתי של מה ההיגיון השולט של באמ"ן או בחטיבת המחקר. בהקשר זה, הבעיה המרכזית ביציאה לדרך ביישום גישה שכזו היא בעצם היכולת לזקק ולתקף את הטיעון המחקרי. על פניו עניין זה נראה טריוויאלי, אך בפועל הוא קשה לעיתים. לרוב, הטיעונים המחקריים אינם כתובים באופן חד מספיק (נחרצות הקביעה), או ממוקד מספיק (כמה טיעונים מעורבבים יחדיו). למשל, כאשר המודיעין קובע כי "הסבירות למלחמה עלתה, כפועל יוצא מסיכון למיס"קלקולציה", לא ברור האם הסבירות נמוכה או גבוהה (היא גברה, אך האם היא גבוהה?). כמו כן, האמירה על מיס"קלקולציה מעבירה חלק מהאחריות על הטיעון לידי הצד הישראלי - ברצותו תהיה מלחמה, וברצותו לא. בנסיבות כאלה אם תפרוץ מלחמה יגיד המודיעין כי צדק, שהרי אמר שהסבירות עלתה, ואם לא - צדק גם כן, מכיוון שהצביע על קיומה של סבירות, ייתכן גבוהה, שלא תהיה מלחמה, ומשום שהשפיע על התנהגות הצד הישראלי ומנע את המלחמה.

בניסוח הבעייתי הזה יש לעיתים השתקפות של זהירות המעריך, לעיתים של מורכבות ההערכה, ולעיתים של חשש אנושי להסתכן בטעות. לכן לעיתים, כפי

14 סא"ל ש. וסא"ל ו, הבקרה המודיעינית - יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי, מודיעין הלכה ומעשה 2, אוגוסט 2017.

שהעלו ראיונות של כותבי הספר עם רמ"חי הבקרה, נקודת המוצא היא החשובה ביותר לפעולת בקרה. הדרך להשיגה היא באחת משלוש דרכים:

- ישירות, כטקסט מנוסח וברור (בסיכום הערכות מצב, בתוכניות ובמסמכי מודיעין), או כמשימה מוגדרת (שאלתה של מקבל החלטות המבקש בקרה על דבר מה);
- בעקיפין, הבניה שלה על ידי מחלקת הבקרה על בסיס סיכומי דיון, מצגות או שיח;
- כייבוא חיצוני לשיח הארגוני - מטעון שנפרס בעיתונות, אקדמיה, ארגונים עמיתים או גורמים דיפלומטיים זרים. לעיתים טיעון כזה משקף את הלך הרוח הלא פורמלי בארגון.

החלטה שלישית: על מה, כמה ואיך לפרסם?

זו אחת הבעיות המרכזיות הקשורות לאופן שבו מוצר הבקרה מתווך למקבלי ההחלטות ולארגון. במוקד עניין זה עומדת השאלה האם תוצר הבקרה יהיה פרובוקטיבי-תחרותי, או שיבוא דווקא על דרך שיתוף פעולה? יש השמים את כל כובד משקלה של הפילוסופיה של הבקרה על עקרון התחרות והאתגור. אם תהליך הבקרה יוצר דין ודברים, תחרות או חשש בקרב החוקרים מכישלון, הרי שזה המנגנון המשביח את תפוקת הארגון. כמאמר חז"ל "קנאת סופרים, תרבה חוכמה". גישה כזו תדחף את הבקרה להתנהל בחתרנות, לאסוף טיפים במסדרונות, להסתמך על מומחי תוכן חיצוניים למערכת או בכירים בעבר, להקפיד על העמדה של טיעונים מתחרים ולפרסם את ממצאיה במפתיע ללא דיון מקדים.

הרעיון הוא לזעזע, להרגיז, לטלטל ולערער. אלה מנגנונים רגשיים חשובים ליצירת עניין וספק. אולם לאסטרטגיה כזו יש מחירים מבחינת יכולת תפקוד הבקרה במשך זמן, בהיותה גוף קטן שנשמך רבות על למידה מסביבתה ועל מוניטין ארגוני. גם גישתה לתהליכים רלוונטיים לאורך השדרה המחקרית (דיונים ברמת ענפים, זירות וראשות החטיבה) עלולה להיפגע, ומכאן יכולתה להגיב בזמן ולהיות רלוונטית לאירועים מתהווים. כך גם האיכות המקצועית של אבחנותיה, שלעיתים אינן שלמות מכיוון שלא כל הפרטים מובאים בחשבון, או משום שאין לה היכרות מספקת עם דברים שנאמרו ונעשו.

הגישה הקוטבית היא דווקא לייצר שיתוף פעולה ושיח. הדרך לממש כלל זה יכולה להיות באמצעות עבודות משותפות (החל בבקרה מזמנת על-ידי קמ"ן, עבור לניתוח משותף עם הקצין וכלה בהקמת צוות חשיבה משותף והטרוגני), באמצעות שילוב חוקרים חיצוניים שעוסקים בסוגיה בעבודת הבקרה, ועל-ידי העברת ממצאי ביניים להערות או הצגת מסקנות טרם פרסום למבוקר הראשי.

היתרון המשמעותי בשיטה זו הוא, שהיא מייצרת לחוקרים מנגנון תיווך של מהות הביקורת, המנתק את תחושתם שהביקורת מכוונת אליהם אישית, ומדגיש שתכליתה לסייע להם במעשה ההערכה ושהם חלק מהתהליך שאינו לעומת. יתרה מזו, אם הם מתכתבים עם הביקורת ומאמצים אותה בתהליך, הרי שיש פה השפעה סמויה. החיסרון המשמעותי הוא שעלולה להיות השפעה של המנגנון המחקרי החזק על איש הבקרה. מעבר לכך, נוצרת משיכה לפתרונות ולדפוסים קיימים וחוסר נעימות בין-אישי לומר דברים נוקבים.

כמו בעניינים רבים, גם כאן ראוי לחפש את שביל הזהב. אין זה ראוי לייצר התנגדות פנימית רבה מדי המשתקת את היכולת לעבוד באופן אפקטיבי, ומביאה לעלויות חיכוך גבוהות בדמות מאבקי אגו שאינם צריכים להיות בלב הדיון המודיעיני. מנגד, חשוב לשמור על דעה עצמאית, להגיד אותה בבירור ולוודא כי המחלוקות הנכונות מסומנות היטב ונדונות באופן רציני וברור. על כן כמו בעניין הגישה לניתוח עצמו, גם בשאלה כיצד תימסר עבודת הבקרה יש להשקיע מחשבה רבה ולבחור את הכלים הנכונים להקשר הנכון.

כלל נוסף וחשוב בנוגע להטמעת התוצר הבקרתי הוא שאין ביכולת גוף בקרה קטן לכתוב בכל נושא ועניין. כמו גם לעמוד בקצב האירועים המסחרר. יש תחומים רבים שהבקרה תתקשה לרכוש בהם מומחיות מהירה או מלאה מספיק. עם זאת, היא מחויבת להיות רלוונטית ואפקטיבית. לכן עבודת הבקרה מצריכה ניהול מתחים הקשורים לכמות הכתיבה, לעומק הניתוח ולתחומים שהיא עוסקת בהם. ביקורת יתר בנושא מסוים תייצר חוסר אמון של המבוקרים באובייקטיביות הכתיבה; מיקוד בתחום מסוים יקטלג את הבקרה כגוף מוגבל יחסית במיומנות המחקרית שלו; עיסוק בתחומים רבים מדי יכול "להוזיל" את הערך של הבקרה. לעומת זאת, פרסום מועט יכול להשכיח את קיומה, העמקת יתר להפוך אותה לקוריוז אינטלקטואלי וכניסה לתחומים שבהם אין לה מקצועיות מספקת יכולה להתחווך כ"בור שהיא חופרת לעצמה".

שאלה נוספת היא האם קשת עיסוקי הבקרה צריכה לחרוג מהעולם המחקרי, ולאחוז בעולמות המבצעיים, האיסופיים ותחומי בניין הכוח? הניסיון מראה כי גם אם זו הייתה שאיפה של חלק מרמ"חי הבקרה, וגם אם יישמו לפעמים את התפיסה הזו בפרויקטים מסוימים, או שהיה להם אישית הידע והכישרון לעשות כן - הם התקשו לבסס לגיטימיות, איכות מקצועית ורלוונטיות נדרשות בעולמות תוכן כאלה. בהיקף הנתון של העיסוק הבקרתי בקהילת המודיעין, לפי המסורת והרכב כוח האדם, משימה כזו יכולה להיות מוטלת מלמעלה (ולא להיות יזומה מלמטה) ובמשורה, ובעיקר כאשר היא לוחכת מקרוב את העיסוק המחקרי. למשל בהסתכלות על תוכנית העבודה האיסופית, דרך שאלת סדר העדיפויות הרצוי, בחינת שאלת ההישג הנדרש או הערכת ההישג במבצעים ומערכות מתמשכות.

סיכום

בפרק זה ניסינו להציג בקליפת אגוז את המהות של העשייה הבקרית. כיצד לגשת למלאכת הבקרה שלא דרך אסופת "טכניקות". ההסבר שלנו הוא שגוף בקרה מודיעינית מחליט על עיצוב עבודתו מול כל שאלה נתונה דרך שלוש אבני דרך:

1. בחירת גישה מחקרית - בירור עובדתי או מחקר מופשט של רעיונות.
2. העמדה של הבקרה מול המחקר - בין גישה לעומתית לדגש על אחרות.
3. החלטה כיצד מוסרים ומטמיעים את הבקרה לארגון המחקר - באופן מתריס ומטלטל המניע אי־נוחות ארגונית, או באופן משולב בשיח של המחקר כדי להקל על השכנוע; בחזרתיות, משל קאטו הזקן, או בגיוון וגמישות; בכתובה מרובה או דרך דיונים ובעל פה?

הבחירה תלויה בצוות הבקרה, אך גם בגישת המנהלים. היא נגזרת מההקשר של הנושא, אך גם מתפיסת העולם של הבקרה בנוגע למהותה. כך או כך, המסגרת מפורטת דיה כדי לשמש מצפן למפקדים ואנשי בקרה, אך גם כללית דיה כדי לאפשר ביטוי תפיסה וסגנון אישיים של כל אחד מנושאי התפקידים.